

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dalam laporan kerja penelitian pada BAB IV ini, akan diungkapkan tentang deskripsi data hasil penelitian yang diperoleh dari hasil analisis reduksi data berdasarkan hasil teknik pengambilan data penelitian melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi serta pengujian sederhana melalui proses triangulasi sebagaimana dijelaskan pada BAB sebelum. Adapun data yang diungkap pada bagian ini, sesuai dengan fokus kajian penelitian, yakni: kajian tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, dimana penelitian ini merupakan studi kasus di SD Negeri 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran.

Sejumlah data yang diperoleh, dihasilkan dari proses pengambilan data yang dilakukan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi di lingkungan sasaran penelitian, yakni: SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran. Adapun sasaran proses pengambilan data dilakukan kepada sejumlah sumber informasi yang kemudian disebut dengan Informan, yang dikelompokkan menjadi 3 jenis Informan, yakni: Informan Utama, yakni: Informan yang secara langsung terkait dengan fokus kajian penelitian sehingga menghasilkan data primer, Informan pendukung, yakni informan yang tidak terkait secara langsung dengan fokus kajian tetapi memiliki keterkaitan, dalam hubungan kerja baik sebagai pembina dan penentu atau sebagai sasaran dan dampak kinerja informan utama. Dan informan ketiga disebut dengan informan ahli, yakni informan yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan sasaran kajian utama, tetapi memiliki kemampuan

profesional sesuai kajian (tenaga ahli). Adapun sejumlah informan tersebut seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Responden/Sumber Informasi

No	Jenis Informan	Kelompok Responden	Jumlah (orang)	Kode Informan
1	Informan Utama	Kepala sekolah	1	KS
2	Informan Pendukung	Pengawas Sekolah	1	PS
		Komite Sekolah	2	Ks
		Guru/Pendidik	7	Gr
		Sraf Tata Usaha	2	TU
		Orang Tua Peserta Didik	12	OTS
		Tokoh Masyarakat	3	TM
		Alumni Sekolah	6	AL
		Pejabat Esselon Disdikpora Kab	2	PE
		Peserta Didik	12	Pd
3	Informan Ahli	Tenaga Ahli	2	TA

Sejumlah data yang diperoleh, kemudian dilakukan analisis melalui beberapa tahap, yaitu: *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* (Sugiyono, 2012: 335). Adapun pembahasan yang akan diungkap pada bagian ini, disesuaikan dengan unit kajian permasalahan penelitian sebagaimana dirumuskan dalam perumusan masalah penelitian, yang diantaranya terdiri dari 4 jenis kajian, berikut:

1. Deskripsi data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah;
2. Deskripsi data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah;

3. Deskripsi data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah;
4. Deskripsi data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah,

Keempat kajian tersebut diatas menjadi patokan bagi meneliti untuk menggali dan mengeksplorasi data dan menjawab fokus permasalahan kajian dalam penelitian ini.

4.1.1. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Pengaruh Ideal (*idealized influence*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Deskripsi data hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah pada sasaran penelitian, dikaji melalui 8 sub unit kajian berikut : (1) Kajian tentang kemampuan kepala sekolah harus memiliki daya tarik pribadi yang kuat, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi; (2) kajian tentang kemampuan kepala sekolah untuk memberikan motivasi dan semangat kepada guru dan siswa; (3) Kemampuan kepala sekolah harus mendorong pemikiran kritis dan inovasi di kalangan staf; (4) Kajian tentang kemamouan kepala sekolah dalam memperhatikan kebutuhan dan perkembangan masing-masing individu dalam lingkungan pendidikan, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk pertumbuhan profesional; (5) kajian tentang upaya kepala sekolah dalam mendorong guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan; (6) kajian tentang kemampuan kepala sekolah dalam menyampaikan visi dan tujuan dengan jelas, serta membangun hubungan yang baik dengan semua anggota komunitas sekolah; (7) kajian tentang upaya kepala sekolah dalam memberikan

contoh yang baik bagi staf dan siswa melalui tindakan dan komitmen; dan (8) kajian tentang kinerja kepala sekolah dalam menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan dalam proses pendidikan pada pencapaian tujuan.

Data awal sebagai acuan peneliti dalam pengambilan data terkait implementasi kepemimpinan kepala pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru, yakni data hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah terkait kemampuan dan potensi serta pandangan kepala sekolah tentang kepemimpinan pendidikan, adapun hasil wawancara tersebut, diantaranya :

Saya sebagai kepala sekolah, berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya :

Menurut saya, bahwa kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan lainnya mengandung unsur-unsur, yaitu: (a). Proses mempengaruhi para guru, pegawai, dan murid-murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa); (b). Pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan; (c). Berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktivitas pembelajaran; (d). Kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan; (e). Tujuan yang akan dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas; dan (f). Aktivitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia dari pada mengatur sumber daya material.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya :

Sesungguhnya menurut saya, bahwa Unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan itu antara lain adalah pemimpin, pengikut dan situasi tempat

dimana berlangsungnya proses kepemimpinan. Hal ini berarti dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting, yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang melingkupinya.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya :

Organisasi yang efektif akan menekankan dan menggunakan secara tetap dalam keseimbangan yang lebih baik dan elemen anggota dan aktivitas administratif, yaitu: (1) Perencanaan; (2) Pengorganisasian; (3) Penempatan staf; (4) Kepemimpinan; (5) Komunikasi/interpretasi; (6) Evaluasi dan penilaian kinerja.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya :

Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan sekolah, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk mencapai tujuan sekolah. Strategi seperti itu menuntut kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien. Menurut saya selaku kepala sekolah bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Kompetensi kepribadian kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yaitu: (1) berakhlak mulia dan menjadi teladan; (2) berintegritas kepribadian yang kuat; (3) berinisiasi untuk mengembangkan diri; (4) transparan; (5) mampu mengendalikan diri; dan (6) memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana dideskripsikan diatas, menggambarkan bahwa kepala SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, memiliki pemahaman konsep dasar sebagai seorang pemimpin pendidikan. Dan untuk memperkuat kualitas

implementasi kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan peneliti, maka selanjutnya peneliti melakukan kajian konfirmabilitas terhadap pandangan 7 orang guru inti pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran melalui wawancara langsung dengan guru-guru. Adapun data hasil kajian tersebut, sebagaimana dideskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2.

Pandangan 7 Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Unsur Kajian Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pandangan dan Penilaian Guru
1	Kemampuan kepala sekolah harus memiliki daya tarik pribadi yang kuat, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi	5 orang guru menilai sangat baik, dan 2 orang guru menilai baik.
2	Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan motivasi dan semangat kepada guru dan siswa	5 orang guru menilai sangat baik, dan 2 orang guru menilai baik
3	Kemampuan kepala sekolah harus mendorong pemikiran kritis dan inovasi di kalangan staf	3 orang guru menilai sangat baik, dan 4 orang guru menilai baik
4	Kemampuan kepala sekolah dalam memperhatikan kebutuhan dan perkembangan masing-masing individu dalam lingkungan pendidikan	2 orang guru menilai sangat baik, dan 5 orang guru menilai baik
5	Upaya kepala sekolah dalam mendorong guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan	4 orang guru menilai sangat baik, dan 3 orang guru menilai baik
6	Kemampuan kepala sekolah dalam menyampaikan visi dan tujuan dengan jelas, serta membangun hubungan yang baik dengan semua anggota komunitas sekolah	4 orang guru menilai sangat baik, dan 3 orang guru menilai baik
7	Kepala sekolah dalam memberikan contoh yang baik bagi staf dan siswa melalui tindakan dan komitmen	5 orang guru menilai sangat baik, dan 2 orang guru menilai baik
8	Kinerja kepala sekolah dalam menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan dalam proses pendidikan pada	3 orang guru menilai sangat baik, dan 4 orang guru menilai baik

No	Unsur Kajian Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pendapatan dan Penilaian Guru
	pencapaian tujuan	

Sumber: Fieldnote. Reduksi data wawancara dengan 7 orang guru

Berdasarkan dekripsi diatas, terkait dengan penilaian guru terhadap implementasi kepemimpinan kepala sekolah, sebagaimana dideskripsikan pada tabel diatas, maka sementara dapat dinyatakan bahwa sebagian besar guru menilai kepemimpinan pendidikan kepala sekolah menyatakan sangat baik, dan sebagian kecilnya menyatakan baik. Jawaban penilaian guru-guru diatas, menunjukkan pula bahwa kepala sekolah memiliki potensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dipandang guru aalah baik.

Untuk memperkuat data tersebut diatas, peneliti melengkapi penggalan data tentang kemampuan implementasi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, kepada pengawas pembina sekolah melalui wawancara langsung dengan peneliti, adapun data wawancara tersebut sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran menurut penilaian saya, bisa dinyatakan kepemimpinan transformasional yang baik, memadai dan memiliki kelebihan dalam proses pendekatan kepada warga yang dipimpinnya, baik aspek kepribadian, pendekatan hubungan sosial yang bersifat persuasif, lemah lembut dan tidak menyinggung orang lain, memegang teguh kode etik keprofesian sebagai pendidik dan selalu direspon oleh warga sekolah sebagai warga yang dipimpinnya.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan PS

Selanjutnya, berdasarkan hasil konfirmabilitas peneliti kepada kepala sekolah tentang pandangan dan penilaian guru-guru dan pengawas pembina, kepala sekolah menanggapi dalam wawancara dengan peneliti, bahwa:

Sebagai kepala sekolah dan pemimpin dilingkungan sekolah ini, saya memiliki pandangan bahwa Indikator keberhasilan seorang kepala sekolah

dalam kepemimpinannya, terdapat 6 indikator, yakni: (1) berakhlak mulia dan menjadi teladan; (2) integritas kepribadian yang kuat; (3) berinisiasi untuk mengembangkan diri; (4) transparansi; (5) mampu mengendalikan diri; dan (6) memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya terkait dengan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah menyampaikan pandangannya dalam wawancara langsung dengan peneliti, sebagai berikut:

Empat macam prinsip penting bagi pemimpin pendidikan: (a). Kepemimpinan atau pemimpin pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajer, di samping fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*; (b). Di dalam melaksanakan serangkaian fungsi manajemen, pemimpin (*leader*) harus selalu mampu memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada bawahan; (c). Selaku seorang pemimpin, tidak mungkin dan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya kerja sama dengan bawahan; dan (d). Sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper atmosphere*), harus memenuhi apa yang diharapkan bawahan sehingga para bawahan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Kepemimpinan kepala sekolah, telah membentuk kepribadian kami guru-guru untuk bekerja optimal, menikmati profesi sebagai bentuk kewajiban dengan nyaman dan tidak tertekan,

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR3.

Selanjutnya, tentang kepemimpinan transformasional:

Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi maksimal dari setiap anggota tim. Bukan hanya sekedar memberikan arahan atau instruksi, pemimpin yang mengadopsi gaya ini berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif yang mendalam, bukan hanya dalam dinamika tim mereka, tetapi juga dalam seluruh struktur organisasi.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR3.

Selanjutnya:

Seorang pemimpin yang berkepribadian transformasional bertujuan untuk menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa terdorong untuk berkembang, berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal. Mereka tidak hanya memandang karyawan sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai individu yang memiliki potensi dan keinginan untuk tumbuh secara personal dan profesional.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR3.

Selanjutnya:

Seorang pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan perubahan melalui tindakan, tetapi juga menonjol melalui serangkaian atribut kunci yang memberikan dampak positif yang mendalam pada tim dan organisasinya.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR3.

Berdasarkan penjelasan kepala sekolah dari beberapa kali wawancara dan konfirmasi peneliti kepada beberapa guru pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, menyatakan bahwa apa yang disampaikan kepala sekolah itu merupakan konsep dan sikap kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang nyata dalam kehidupan sehari-hari dalam kepemimpinannya. Dengan demikian maka untuk sementara peneliti mereduksi hasil kajian wawancara tentang kemampuan kepala sekolah dikategorikan baik.

Hasil analisa data dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru, dijelaskan dalam wawancara oleh beberapa guru sebagai berikut:

Pola kepemimpinan kepala sekolah, yang kami perhatikan, secara tidak langsung memberikan keteladanan dan upaya berdampak pada peningkatan dan pola kepribadian seluruh guru di sekolah kami.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR1.

Selanjutnya:

Secara tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan kami guru-guru di sekolah adalah : memberikan pembelajaran kepribadian yang harus kuat, santun, disiplin, kuat dan tidak lalai, memiliki kepercayaan diri dan mental yang kuat, semangat kerja yang selalu optimis, menyadari kelemahan diri dan berusaha mengembangkan diri kearah yang lebih baik....

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR2.

Selanjutnya:

Menurut pandangan saya, Inovasi pada kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan pada era sekarang. Adanya sosok pemimpin yang bisa mengerti bawahan adalah hal yang sangat diharapkan. Dengan itu akan tercipta suatu manajemen yang selaras dan sesuai dengan visi dan misi.

Dengan pemimpin yang bisa menciptakan visi menjadi aksi, dan sosok pemimpin yang imajiner juga diharapkan lahir dengan gaya transformasional. Pada gaya transformasional akan terbuka antara pemimpin dan bawahan, sehingga kritik dan saran akan terdengar langsung oleh pemimpin.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan GR4 dan GR5.

Berdasarkan pandangan beberapa guru, kepemimpinan transformasional pendidikan kepala sekolah, telah memiliki dampak positif terhadap kepribadian guru baik secara langsung atau tidak langsung. Dan pengaruh dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran ini, berdampak secara langsung dirasakan oleh warga sekolah untuk meneladani kepribadian kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan analisa terhadap sejumlah reduksi data hasil beberapaka kali wawancara peneliti dengan seluruh kelompok informan, didukung dengan data hasil observasi dan dokumentasi yang sesuai, terkait dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, maka beberapa upaya dan strategi yang diwujudkan dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah diantaranya:

- (1) memiliki daya tarik pribadi yang kuat, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi;
- (2) memberikan motivasi dan semangat kepada guru dan siswa;
- (3) mendorong pemikiran kritis dan inovasi di kalangan staf;
- (4) memperhatikan kebutuhan dan perkembangan masing-masing individu dalam lingkungan pendidikan;
- (5) mendorong guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan;
- (6) membangun hubungan yang baik dengan semua anggota komunitas sekolah;
- (7) memberikan keteladanan melalui tindakan dan

komitmen; dan (8) menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan dalam proses pendidikan pada pencapaian tujuan.

Adapun beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, Kajian selanjutnya untuk mengungkap beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, Adapun data hasil penelitian dukungan pertama tentang strategi implementasi kepemimpinan berdasarkan hasil wawancara peneliti secara langsung dengan kepala sekolah, dan mengungkapkan sebagai berikut :

Strategi kepemimpinan yang saya terapkan, yakni 7 strategi mandiri, diantaranya: (1) Strategi evaluasi diri; (2) Strategi pengendalian diri; (3) Strategi hindari instruksi, bangun motivasi; (4) Strategi pemberdayaan dan pelibatan dengan dasar kredibilitas; (5) Strategi pendelegasian wewenang secara totalitas; (6) Strategi koordinasi yang persuasif, normatif, etis; dan (7) Strategi kerjasama yang harmonis.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Kepala sekolah harus menjadi agen perubahan inspiratif dan fokus pada keunggulan, inovasi, dan kolaborasi untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman, inklusif, dan mendukung

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi serta (4) Bagaimana membangun loyalitas pihak yang dipimpin; (5) bagaimana membangun dedikasi yang totalitas.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut: (1) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi. (2) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional. (3) Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik. (4) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah. (5) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif. (6) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Keberhasilan dan kegagalan organisasi banyak ditentukan oleh keberhasilan dan kegagalan pemimpin dalam memainkan perannya. Peranan pemimpin dalam menggerakkan anggota memiliki peranan yang strategik. Secara umum dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin pada tingkat apapun hendaknya memiliki wawasan yang luas dan menjangkau ke masa depan, mampu membuat keseimbangan, keserasian, dan keserasian dalam membuat keputusan untuk menggerakkan anggotanya dalam mewujudkan sasaran dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus berperan sebagai individu teladan (*to do the right things*), sebagai komandan, sebagai guru yang bertugas menyiapkan kader, sebagai seorang leader yang bijak, seorang sahabat yang penuh pengertian dan berjiwa karsa.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Beberapa prinsip pribadi, saya selaku kepala sekolah, diantaranya : (1) Membangun kepercayaan diri agar dipercaya orang lain; (2) Hargai orang lain agar kita dihargai; (3) bekerjalah kita, agar orang lain bekerja; (4) Terapkan kepribadian yang persuasif dan normatif, agar orang lain membangun kepribadiannya; (5) Merendahlah kita, agar orang lain mengevaluasi dirinya; (6) Terus berjalamlah kita sekalipun lelah, agar orang lain tetap mengikutinya; (7) Tersenyumlah terus kita, agar orang lain tidak menangis.....

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Berdasarkan deskripsi pernyataan kepala sekolah seperti dideskripsikan diatas, maka terdapat beberapa hal yang dapat peneliti analisis, Kepala sekolah SD Negeri 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran dalam kepemimpinan memiliki kelebihan sebagai berikut:

1. Menerapkan 7 jenis strategi yang konsisten dilakukan;

2. Menyadari bahwa pemimpin adalah pusat agen perubahan, inspirasi dan agen pembentukan;
3. Menerapkan pendekatan sistem kepemimpinan pendidikan yang efektif;
4. Berpedoman pada 6 indikator keberhasilan kepemimpinan pendidikan;
5. Bersikap sebagai individu teladan (*to do the right things*);
6. Memiliki 7 prinsip kepemimpinan yang motivator.
7. Berfokus pada tujuan, dan membangun keberhasilan atas kebersamaan.

Untuk meningkatkan reliabilitas, validitas dan kredibilitas data hasil penelitian sebagaimana dijelaskan diatas, analisa reduksi data yang peneliti lakukan, dikonfirmasi kepada guru yang berada di sekolah, Adapun konfirmabilitas tersebut dideskripsikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3.

Analisa dan Konfirmabilitas Data Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Unsur Kajian	Deskripsi	Hasil Konfirmasi Guru
1	7 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	(1) Strategi evaluasi diri; (2) Strategi pengendalian diri; (3) Strategi hindari instruksi, bangun motivasi; (4) Strategi pemberdayaan dan pe-libatan dengan dasar kredibilitas; (5) Strategi pendelegasian wewenang secara totalitas; (6) Strategi koordinasi yang persuasif, normatif, etis; dan (7) Strategi kerjasama yang harmonis	Semua guru sangat setuju
2	Konsep, Pemimpin sebagai pusat agen perubahan, inspirasi dan pembentukan	agen perubahan inspiratif dan fokus pada keunggulan, inovasi, dan kolaborasi untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman, inklusif, dan mendukung	6 guru sangat setuju dan 1 guru setuju
3	Pendekatan sistem kepemimpinan pendidikan yang efektif	1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk	5 guru sangat setuju dan 2 orang guru setuju

No	Unsur Kajian	Deskripsi	Hasil Konfirmasi Guru
		mencapai prestasi yang tinggi serta (4) Bagaimana membangun loyalitas pihak yang dipimpin; (5) bagaimana membangun dedikasi yang totalitas.	
4	Berpedoman pada 6 indikator keberhasilan kepemimpinan pendidikan	(1) memenuhi norma-norma pembelajaran dan disiplin yang tinggi. (2) Membimbing dan mengarahkan guru secara proporsional dan pro-fesional. (3) Memberikan dukungan kepada para guru. (4) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan. (5) Membangun kelompok kerja aktif, kreatif, dan produktif. (6) Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.	5 guru sangat setuju dan 2 orang guru setuju 4 guru sangat setuju dan 3 orang guru setuju
5	Bersikap sebagai individu teladan	Pemimpin harus berperan sebagai individu teladan (<i>to do the right things</i>), sebagai komandan, sebagai guru yang bertugas menyiapkan kader, sebagai seorang leader yang bijak, seorang sahabat yang penuh pengertian dan berjiwa karsa.	Semua guru sangat setuju
6	Prinsip kepemimpinan yang motivator	(1) Membangun kepercayaan diri agar dipercaya orang lain; (2) Menghargai orang lain agar kita dihargai; (3) bekerjalah kita, agar orang lain bekerja; (4) Terapkan kepribadian yang persuasif dan normatif, agar orang lain membangun kepribadiannya; (5) Merendahkan kita, agar orang lain mengevaluasi dirinya; (6) Terus berjalamlah kita sekalipun lelah, agar orang lain tetap mengikutinya; (7) Tersenyumlah terus kita, agar orang lain tidak menangis	Semua guru sangat setuju
7	Berfokus pada tujuan, dan membangun keberhasilan atas kebersamaan	Menekankan pada kerjasama yang harmonis, mendorong semua bekerja, dan berprinsip keberhasilan adalah produk dan milik bersama.	8 orang guru sangat setuju dan 2 orang guru setuju

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS dan GR1sd7

Berdasarkan deskripsi hasil analisis wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan guru-guru sebagaimana dideskripsikan diatas, terkait dengan strategi

kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepala SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, maka dapat dinyatakan kepala sekolah memiliki kemampuan dan strategi yang didukung dengan sikap, prinsip, konsepsi diri, pendekatan dan pola kepemimpinan transformasional yang sangat memadai, selain itu dimana informasi ini, dikuatkan dengan hasil konfirmabilitas kepada guru-guru yang dipimpinnya sebagian besar guru menyatakan sangat setuju, dengan alasan kenyataan dan iklim yang dirasakan guru-guru memang demikian adanya. Terkait dengan pencapaian prestasi sekolah sebagai dampak dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, ditunjukkan dengan beberapa prestasi, sebagaimana pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4 Prestasi Sekolah

No	Jenis Prestasi	Deskripsi Prestasi Sekolah	Hasil Konfirmabilitas
1	Mutu Kerja Sekolah	1. Mendapatkan penghargaan dengan predikat nilai tertinggi pada Akreditasi tingkat kecamatan; 2. Predikat sekolah inti ditingkat kecamatan; 3. Dipercaya sebagai pusat kegiatan: MKKS, KKG dan kategori sekolah penggerak	Data dokumentasi, sertifikat akreditasi; surat penunjukkan dinas; dan observasi lapangan.
2	Mutu Kerja Guru	3 orang guru dari 7 guru, masuk pada kategori guru penggerak tingkat Kabupaten	Data sertifikat guru penggerak
3	Prestasi Siswa	Pada periode tahun pelajaran 2024-2025, kelompok siswa meraih kejuaraan 3 besar ditingkat kecamatan untuk 11 jenis lomba	Dokumen sertifikat dan Piala kejuaraan
4	Prestasi Lulusan	1. 97% siswa melanjutkan ke satuan SMP Negeri; 2. 15% siswa mendapatkan beasiswa lanjutan;	Konfirmasi pada alumni dan orang tua siswa

Berdasarkan kelebihan dan kinerja kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah sebagai berikut : (1) Menerapkan 7 jenis strategi yang konsisten dilakukan; (2) Menyadari bahwa pemimpin adalah pusat agen perubahan, inspirasi dan agen pembentukan; (3) Menerapkan pendekatan sistem kepemimpinan

pendidikan yang efektif; (4) Berpedoman pada 6 indikator keberhasilan kepemimpinan pendidikan; (5) Bersikap sebagai individu teladan (*to do the right things*); (6) Memiliki 7 prinsip kepemimpinan yang motivator; dan (8) Berfokus pada tujuan, dan membangun keberhasilan atas kebersamaan. Berdampak pada prestasi sekolah secara nyata, sebagaimana diwujudkan pada tabel diatas yakni: (1) Mutu Kerja Sekolah; (2) Mutu Kerja Guru; (3) Prestasi Siswa; dan (4) Mutu lulusan.

4.1.2. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Selanjutnya untuk pengkajian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dikaji melalui 7 sub unit kajian, yang diantaranya: (1) Kepala sekolah harus mampu merumuskan dan menyampaikan visi yang menginspirasi; (2) Memberikan dukungan emosional kepada guru dan siswa, menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal dalam proses pembelajaran; (3) Menghargai serta memberikan apresiasi atas usaha dan pencapaian guru serta siswa, yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi mereka untuk terus berprestasi; (4) Menjadi teladan dalam sikap dan tindakan, menunjukkan komitmen terhadap visi dan nilai-nilai sekolah, serta mendorong semua anggota untuk mengikuti jejak tersebut; (5) Membangun komunikasi yang terbuka dan dua arah dengan semua anggota sekolah; (6) Melibatkan guru dan siswa dalam perencanaan kegiatan sekolah; dan (7) Mendorong pengembangan profesional melalui pelatihan dan workshop, memberi kesempatan kepada guru untuk belajar dan berkembang dalam karier mereka.

Berdasarkan hasil reduksi data wawancara dan observasi peneliti dengan kepala sekolah, tentang aspek motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah. maka diperoleh data sebagai berikut:

Selaku kepala sekolah dan pimpinan, saya di sekolah ini, dalam menginspirasi motivasi kepada semua warga sekolah, atau untuk meningkatkan motivasi dan inspirasi, saya melakukan:

- Menyusun rencana: Tentukan tujuan, susun rencana, dan atur prioritas;
- Bersikap positif: Berhenti menyalahkan diri, maafkan kesalahan, dan kalahkan kebiasaan buruk;
- Mencari sumber inspirasi: Baca buku, tonton video motivasi, atau bicara dengan orang yang menginspirasi;
- Menciptakan lingkungan yang inspiratif: Buat lingkungan belajar yang positif dan kondusif;
- Memberi penghargaan: Beri hadiah untuk diri sendiri atau beri pujian kepada orang lain;
- Istirahat yang cukup: Lakukan me time sesekali;
- Mengenali minat dan bakat: Sesuaikan metode pembelajaran dengan gaya belajar masing-masing;
- Memanfaatkan media pembelajaran yang interaktif: Gunakan media pembelajaran yang menarik, seperti visual memukau dan games;
- Mendapatkan dukungan emosional: Dengarkan keluh kesah orang lain, berikan dorongan, dan hargai usahanya.
- Memanfaatkan fasilitas pembelajaran: Manfaatkan perpustakaan, taman sekolah, laboratorium, ruang komputer, aula, masjid, dan lainnya.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Motivasi inspirasional, merangsang dan mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis; (3) Stimulasi Intelektual meliputi (a) menciptakan inovasi; kemampuan membuat kreasi, keterampilan berpikir tingkat tinggi (HOTS) sehingga dapat memecahkan masalah lama dengan cara baru; (4) Perhatian Individual. Berdasarkan pendapat tersebut sudah terlihat jelas bahwa kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sangatlah berpengaruh terhadap keberhasilan sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya, kepala sekolah mengungkapkan tentang peningkatan motivasi inspirasi personal, sebagai berikut:

Untuk meningkatkan motivasi dan inspirasi warga sekolah dan kinerja serta prestasi sekolah, beberapa hal yang saya dilakukan sebagai kepala adalah :

- Membangun lingkungan kerja yang nyaman: Ciptakan suasana yang menyenangkan dan aman
- Menciptakan komunikasi yang baik: Berkomunikasi secara terbuka dan konsisten
- Memberikan penghargaan: Berikan penghargaan kepada individu dan tim atas kinerja mereka
- Memberikan kesempatan untuk berkembang: Berikan pelatihan, jenjang karier yang jelas, dan kesempatan untuk berpendapat
- Memiliki visi dan tujuan yang jelas: Komunikasikan visi dan tujuan organisasi secara transparan
- Membangun kebersamaan: Berkolaborasi, saling mendukung, dan merayakan kesuksesan bersama
- Memimpin sesuai situasi: Kenali anggota tim dan terapkan gaya kepemimpinan yang sesuai
- Memberikan otonomi: Berdayakan tim dengan memberi mereka kepemilikan atas proyek.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Selain itu, sebagai kepala sekolah, saya melakukan: (1) Memberikan bonus atau reward; (2) Mengadakan outing atau liburan bersama; (3) Memberikan upah sesuai beban kerja dan keahlian; (4) Mengundang stakeholder; (5) Mengundang alumni yang sukses; (6) Memberikan bekal atau pelatihan untuk pengembangan diri; (7) Memanfaatkan insentif kelompok dan insentif individu.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Upaya memvalidasi dan meningkatkan reliabilitas reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah, diperjelas dengan hasil disukusi dengan pegawai pembina sekolah sebagai supervisor pendidikan. Dan pengawas pembina menyatakan bahwa:

Memotivasi anggota dalam sebuah organisasi bukanlah tugas yang mudah, tetapi strategi yang efektif dapat memperkuat keterlibatan dan kinerja mereka. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan membangun budaya kerja yang inklusif dan memberdayakan, di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki peran yang jelas dalam pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang mampu menunjukkan keteladanan dalam tindakan dan komunikasi mereka dapat menginspirasi anggota untuk berkontribusi lebih aktif dan bersemangat. Selain itu, memberikan pengakuan dan apresiasi atas pencapaian individu atau tim dapat meningkatkan motivasi serta memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan PS

Selanjutnya, disampaikan oleh kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pangandaran:

Pengakuan penting juga untuk memberikan kesempatan bagi anggota untuk berkembang dan mencapai potensi mereka secara pribadi maupun profesional. Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota, sehingga mereka merasa dihargai dan berada dalam lingkungan yang mendukung pertumbuhan mereka. Ketika anggota merasa bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Itulah peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan PE Kadisdikpora

Selanjutnya, disampaikan oleh Ketua Komite sekolah, bahwa:

Membangun hubungan antar-anggota yang kuat juga merupakan strategi penting dalam memotivasi tim. Kolaborasi yang baik, komunikasi yang terbuka, dan dukungan timbal balik menciptakan lingkungan di mana anggota merasa didukung dan termotivasi oleh satu sama lain. Kebersamaan dalam mengatasi tantangan dan merayakan kesuksesan bersama dapat memperkuat ikatan antar-anggota dan membangun semangat tim yang tinggi. Itulah yang dilakukan kepala sekolah.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan Ks

Selanjutnya disampaikan Kepala Bidang Pendidikan Dasar, bahwa:

Memiliki visi dan tujuan yang jelas yang menginspirasi anggota untuk beraksi. Ketika anggota memahami bagaimana kontribusi mereka berkontribusi pada visi dan tujuan organisasi, mereka merasa memiliki makna dalam pekerjaan mereka dan termotivasi untuk bekerja menuju pencapaian tersebut. Komunikasi yang konsisten dan transparan tentang visi dan tujuan organisasi membantu mempertahankan fokus dan semangat anggota dalam mencapai kesuksesan bersama. Dengan demikian, dengan kombinasi strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi anggota untuk memberikan yang terbaik dan mencapai tujuan bersama.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan PE Disdikpora

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, yang didukung

dengan informan sekunder dalam penelitian ini, maka hasil analisa peneliti tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, diperoleh 7 aspek yang memiliki kekuatan pada kepemimpinan kepala SD Negeri 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, yang diantaranya: (1) menentukan tujuan yang jelas: (2) berikan dukungan dan pengakuan: (3)

berkomunikasi dengan efektif; (4) menyediakan kesempatan pengembangan; (5) jadilah panutan yang positif; (6) memfasilitasi kolaborasi; dan (7) berikan ruang untuk kreativitas. Untuk peningkatan validitas dan reliabilitas data, peneliti melakukan triangulasi dan konfirmabilitas kepada seluruh informan sekunder, terhadap kriteria kepemimpinan kepala sekolah motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5.

Upaya Kepala Sekolah dalam Motivasi Inspirasi Warga Sekolah

No	Objek Konfirmasi	Pernyataan Informan Sekunder			
		7 -GR	1-PS	3-Ks	2-TU
1	Menentukan tujuan yang jelas	5-SB; 2-B	B	1-SB; 2-B	2-SB
2	Berikan dukungan dan pengakuan	4-SB; 3-B	B	2-SB; 1-B	2-B
3	Berkomunikasi dengan efektif	5-SB; 2-B	SB	2-SB; 1-B	2-B
4	Menyediakan kesempatan pengembangan	6-SB; 1-B	B	2-SB; 1-B	2-B
5	Jadilah panutan yang positif	4-SB; 3-B	B	1-SB; 2-B	2-B
6	Memfasilitasi kolaborasi	3-SB; 4-B	CB	1-SB; 2-B	2-B
7	Berikan ruang untuk kreativitas	4-SB; 2-B; 1-CB	CB	1-SB; 2-B	2-B

Keterangan: SB sangat baik; B=baik; CB=cukup baik; KB=kurang baik

GR=Guru; PS=Pengawas Sekolah; Ks=Komite sekolah; TU-Staf Tata Usaha

Berdasarkan data pada tabel diatas, maka dapat dikemukakan bahwa sebagian besar informan sekunder (guru, pengawas sekolah, staf TU, komite sekolah dan alumni, menilai baik sekali terhadap beberapa unsur hasil analisa motivasi inspirasi dalam kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah, selain hal tersebut, hasil analisa tersebut, ditunjang atau didukung hasil observasi dan dokumentasi administrasi sekolah, maka 7 point hasil analisa motivasi inspirasi kepala sekolah dapat diteria sebagai informasi dalam bentuuk data penelitian.

4.1.3. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Perhatian Individu (*Individualized Consideration*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Pembahasan terkait dengan permasalahan tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dalam penelitian ini, dikaji dengan 6 sub unit kajian berikut : (1) kemampuan memahami dan memperhatikan kebutuhan serta potensi masing-masing guru dan siswa; (2) Melakukan komunikasi dan interaksi secara personal dengan guru dan staf untuk memahami permasalahan yang dihadapi mereka, serta memberikan solusi yang relevan; (3) Menghargai pencapaian individu dengan memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan, sehingga meningkatkan motivasi dan semangat kerja; (4) Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan fasilitas yang memadai, seperti akses internet dan sumber daya pembelajaran yang diperlukan; (5) Memberikan dukungan emosional kepada guru dan siswa, menciptakan suasana yang positif dan mendukung kesejahteraan mental mereka; (6) Membangun komunikasi yang terbuka dan transparan, sehingga semua anggota merasa nyaman untuk menyampaikan ide, keluhan, atau saran.

Berdasarkan reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah tentang kepemimpinan transformasional, kepala sekolah menyatakan :

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi maksimal setiap anggota tim, mendorong perubahan positif dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah pengikutnya menjadi lebih baik, bukan hanya dalam tugas mereka, tetapi juga secara pribadi, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya, terkait karakteristik upaya perhatian individualistik yang dilakukan kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional, beberapa kali wawancara, dinyatakan:

Sebagai kepala sekolah, saya harus memiliki dan melakukan:

- Penguatan visi yang jelas, karena Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya kepada pengikut.
- Membangun motivasi Inspirasional, dimana mereka mampu memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama.
- Stimulasi Intelektual, dimana mereka mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif.
- Perhatian Individu, dimana mereka memberikan perhatian dan dukungan kepada setiap anggota tim, melihat kebutuhan dan potensi individu.
- Pengaruh Ideal, yaitu dimana pemimpin transformasional harus memiliki pengaruh yang kuat, mendorong pengikut untuk merasa bangga dan loyal.
- Komunikasi yang Efektif, yakni dimana mereka mampu berkomunikasi secara efektif, membangun hubungan yang kuat dengan pengikut.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya, kepala sekolah mengatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional bagi seluruh warga sekolah, diharapkan saya mampu :

- Meningkatkan motivasi dan komitmen: yaitu pengikut merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi;
- Meningkatkan kinerja, yang salah satunya membangun lingkungan kerja yang positif dan inovatif meningkatkan produktivitas dan kinerja;
- Membangun budaya belajar, dimana pemimpin transformasional mendorong budaya belajar dan pengembangan diri;
- Menciptakan perubahan positif, dimana hakekatnya gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya kepala sekolah, menjelaskan:

Kekurangan, hambatan, kelemahan dan kesulitan saya sebagai pemimpin yang transformasional diantaranya:

- Membutuhkan waktu dan energi, karena penerapan kepemimpinan ini membutuhkan waktu dan energi yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya.
- Tidak cocok untuk semua organisasi, karena gaya ini mungkin tidak cocok untuk organisasi yang memiliki struktur yang kaku atau tujuan yang jelas.

- Membutuhkan pemimpin yang mampu, dimana pemimpin yang tidak memiliki keterampilan dan karakteristik yang tepat mungkin tidak dapat menerapkan gaya kepemimpinan ini secara efektif.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya kepala sekolah, menjelaskan tentang dampak dari kepemimpinanmu terhadap prestasi sekolah, diantaranya:

Prestasi sekolah adalah berbagai pencapaian dan keberhasilan yang dicapai oleh siswa dan sekolah secara keseluruhan dalam berbagai bidang, baik akademik maupun non-akademik. Prestasi ini bisa berupa penghargaan nilai, juara lomba, sertifikasi, atau partisipasi dalam kegiatan tertentu.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Prestasi Akademik:

- Penghargaan Nilai Akademik:
Penghargaan ini adalah bentuk prestasi akademik yang paling umum, seperti juara kelas, juara paralel, dan mendapatkan nilai IPK cumlaude.
- Juara Kompetisi Akademik:
Ini termasuk juara kompetisi sains, matematika, olimpiade, dan lomba debat.
- Publikasi Ilmiah:
Mempublikasikan karya ilmiah atau penelitian juga merupakan bentuk prestasi akademik yang signifikan.
- Beasiswa Prestasi:
Mendapatkan beasiswa berdasarkan prestasi akademik juga merupakan pencapaian yang membanggakan.
- Partisipasi dalam Program Pertukaran Pelajar:
Berpartisipasi dalam program pertukaran pelajar ke sekolah lain juga merupakan prestasi akademik yang menantang dan bermanfaat.
- Kepemimpinan dalam Organisasi Akademik:
Menjabat sebagai ketua atau anggota organisasi akademik juga merupakan bentuk prestasi.
- Sertifikasi Keahlian:
Mendapatkan sertifikasi keahlian dalam bidang tertentu juga merupakan bentuk prestasi akademik yang menunjukkan kemampuan khusus.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Selanjutnya:

Prestasi Non-Akademik:

- Ketua Organisasi:
Menjabat sebagai ketua organisasi siswa atau organisasi lain di sekolah juga merupakan prestasi.
- Juara Lomba Bidang Olahraga:

Memenangkan lomba olahraga seperti futsal, sepak bola, atau panjat tebing juga merupakan prestasi.

- Juara Lomba Seni:
Memenangkan lomba seni seperti tari tradisional, seni lukis, atau fotografi juga merupakan prestasi.
- Juara Lomba Pidato dan Debat:
Menang dalam lomba pidato, debat, atau cerdas cermat juga merupakan prestasi.
- Prestasi dalam Organisasi Ekstrakurikuler:
Berpartisipasi aktif dan meraih prestasi dalam organisasi ekstrakurikuler seperti pramuka atau paduan suara juga merupakan prestasi.
- Prestasi dalam Bidang Seni dan Budaya:
Memenangkan lomba seni seperti melukis, menari, atau menyanyi juga merupakan prestasi.

Sumber: *Fieldnote*. Hasil wawancara dengan KS

Dari sejumlah data dan analisa diatas, terkait dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam memberikan motivasi inspirasi dalam kepemimpinannya hingga terwujudnya peningkatan prestasi sekolah, diantaranya adalah: (1) perhatian khusus pada aspek kebutuhan personal sasaran kepemimpinan; (2) menanggapi hambatan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi personal dan organisasi; (3) memberikan pembinaan, pembimbingan dan pengarahan melalui sistem komunikasi yang efisien dan efektif; (4) membanbun motivasi instrinsik dan ekstrinsik yang jelas; (5) responsive terhaap berbagai permasalahan; (6) membangun stimulus motivasi dalam optimalisasi kemampuan kerja dan produktivitas hasil kerja; (7) membangun dampak kepemimpinan terhadap prestasi sekolah.

Untuk peningkatan reliabilitas dan validitas data hasil penelitian, maka hasil analisa diatas, dilakukan konfirmabilitas dan triangulasi data melalui 7 orang guru, 1 orang pengawas sekolah dan 2 staf tata usaha serta 3 orang pengurus komite skolah di lingkungan SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, sebagaimana di deskripsikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6.

Upaya Kepala Sekolah dalam Motivasi Inspirasi Warga Sekolah

No	Objek Konfirmasi	Pernyataan Informan Sekunder			
		7 –GR	1-PS	3-Ks	2-TU
1	Perhatian khusus pada aspek kebutuhan personal	3-SB;4-B	B	1-SB; 2-B	2-SB
2	Menanggapi hambatan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi personal dan organisasi	2-SB; 5-B	SB	1-SB; 2-B	2-SB
3	Memberikan pembinaan, pembimbingan dan pengarahan melalui sistem komunikasi yang efesien dan efektif	3-SB; 4-B	B	2-SB; 1-B	2-B
4	Membanbun motivasi instrinsik dan ekstrinsik yang jelas	2-SB; 5-B	SB	2-SB; 1-B	2-B
5	Responsive terhaap berbagai permasalahan	3-SB; 4-B	SB	2-SB; 1-B	2-B
6	Membangun stimulus motivasi kerja	3-SB; 4-B	B	1-SB; 2-B	2-SB
7	Membangun dampak kepemimpinan terhadap prestasi sekolah	1-SB; 6-B	B	2-SB; 1-B	2-B

Keterangan: SB sangat baik; B=baik; CB=cukup baik; KB=kurang baik GR=Guru; PS=Pengawas Sekolah; Ks=Komite sekolah; TU-Staf Tata Usaha

Berdasarkan hasil analisa data pada tabel diatas, maka kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, sebagaimana disampaikan beberapa kali dan reduksi data dari seluruh teknik pengambilan data yang dilakukan, maka dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasionalnya ditanggap oleh seluruh informan sekunder psebagaian besarnya menyatakan katebori baik. Hal ini menunjukkan pula bahwa secara ideal, kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terutama yang ditunjukkan untuk peningkatan prestasi, kinerja dan mutu sekolah dikategorikan pula belum optimal. Penilaian ini, menunjukkan dimana kepala sekolah masih dihadapkan dengan berbagai hambatan, kendala, kekuaranagan dan kelemahan yang harus dikaji lebih lengkap dan khusus.

Deskripsi data selanjutnya adalah hambatan yang dihadapi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, yang dikaji dengan unit kajian berikut: (1) hambatan internal diri kepala sekolah; dan (2) Hambatan eksternal diri kepala sekolah. Kajian tentang hambatan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, secara keseluruhan pula merupakan hambatan dalam sistem tata kelola atau manajerial keseluruhan komponen manajerial sekolah, karena menurut kepala sekolah, untuk membangun prestasi kerja sekolah, optimalisasi keseluruhan komponen manajerial akan berpengaruh terhadap prestasi sekolah. Jadi menurut kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, untuk implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dibutuhkan perhatian terhadap hambatan, ancaman dan tantangan yang terjadi.

1. Hambatan yang bersumber dari Pribadi Kepala Sekolah

Berdasarkan proses wawancara dan pengamatan peneliti, tentang hambatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, hampir tidak dapat memperoleh, tetapi dalam waancaranya kepala sekolah menyatakan:

Saya sebagai kepala sekolah secara pribadi sudah merasa berupaya maksimal untuk mengoptimalkan kemampuan diri dalam pengelolaan sekolah terutama implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, mengajak dan membina guru untuk memiliki prestasi kerja yang maksimal, tetapi saya pun merasa bahwa masih mendapat beberapa hal

yang secara terus menerus harus saya bangun dan perbaiki... ini menunjukkan bahwa saya pun sering mendapatkan beberapa hambatan-hambatan tertentu.
Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Berdasarkan hasil analisa data dan reduksi data dari beberapa kali wawancara dengan kepala sekolah, ditunjang dengan hasil observasi dan pengamatan langsung peneliti, maka diperoleh gambaran tentang beberapa hambatan pribadi kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, diantaranya : Adanya keterbatasan kemampuan pribadi kepala sekolah dalam manajemen psikologis pribadi karena sering dirasakan adanya fluktuasi semangat kerja, kejenuhan dan kelelahan serta pembagian urusan kerja yang sering terganggu oleh aspek penekanan dan kesibukan kerja yang hubungan dengan kedinasan. Hal ini berakibat terhadap kurang fokusnya dalam penyelesaian kerja dilingkungan internal sekolah. Sedangkan hal hambatan lainnya tidak dianggap oleh kepala sekolah sebagai bentuk hambatan.

2. Hambatan yang Bersumber dari Eksternal Pribadi Kepala Sekolah

Hambatan yang bersumber dari eksternal kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, disampaikan oleh kepala sekolah dalam wawancara langsung dengan peneliti, menyatakan bahwa:

Hambatan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah bersumber dari 2 arah: yakni bersumber dari keterbatasan kondisi dan kemampuan internal sekolah dan keterbatasan kondisi eksternal sekolah.

1. Keterbatasan kondisi dan kemampuan internal sekolah, bersumber dari :
 - (a) keterbatasan sarana prasarana dan fasilitas pendidikan, yang secara langsung dibutuhkan oleh guru dalam menjalankan tugasnya secara optimal;
 - (b) keterbatasan kemampuan belanja anggaran, baik untuk

- belanja barang, belanja kegiatan dan belanja akomodasi personil; (c) keterbatasan jumlah dan kemampuan/keahlian dari tenaga kependidikan atau dukungan tenaga administrasi sekolah atau staf TU yang professional dan proporsional;
2. Keterbatasan kondisi kemampuan eksternal sekolah, bersumber dari : (a) masih lemahnya partisipasi masyarakat dan stakeholder, karena sekolah dianggap berada pada lingkungan masyarakat ekonomi menengah kebawah; (b). lemahnya daya dukung lingkungan masyarakat yang sebagian besarnya bekerja sebagai buruh tani, pedagang kecil dan buruh lainnya yang kurang mendukung aspek kewirausahaan peserta didik; (c) lemahnya budaya masyarakat yang kurang mendukung motivasi belajar peserta didik kearah lebih maju; (d) perlu strategi khusus untuk peningkatan kredibilitas masyarakat.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Pernyataan kepala sekolah dalam wawancara tersebut, ketika dikonfirmasi kepada seluruh guru (7 orang), wakasek (2 orang), pengawas pembina (1 orang) dan pengurus komite sekolah (3 orang), staf Tata Usaha (2 orang), dimana secara keseluruhan seluruhnya menerima, menyetujui dan sependapat dengan pernyataan kepala sekolah tersebut diatas.

Berdasarkan pada deskripsi data hambatan optimalisasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, maka dapat diambil kesimpulan analisis bahwa hambatan upaya peningkatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, hakekatnya bersumber pada 3 (hal) hal, yakni : (1) Keterbatasan sarana prasarana dan fasilitas pendidikan; dan (2) Keterbatasan anggaran keuangan sekolah; serta (3) keterbatasan pegawai pembantu administrasi yang profesional. Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan pada unsur guru sendiri bukan menjadi permasalahan bagi kepala sekolah, sebab semua guru telah memiliki kualifikasi, kompetensi dan kapasitas

minimal yang secara keseluruhan siap untuk diberdayakan, dibina dan dilatih serta dioptimalisasi tergantung strategi manajerial kepala sekolah sendiri.

Adapun solusi sebagai bentuk penanganan dari beberapa hambatan diatas, yang sudah dipikirkan, dicoba dan dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta warga sekolah lainnya. Berdasarkan reduksi data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, beberapa solusi dimaksud diantaranya adalah:

- 1) Kepala sekolah dalam kepemimpinan dan manajerialnya melakukan revitalisasi manajemen keuangan sekolah, dengan langkah musyawarah dan rapat koordinasi internal;
- 2) Kepala sekolah dalam kepemimpinan dan manajerialnya melakukan perencanaan dan pelaksanaan proses penggalan keuangan mandiri sekolah, melalui program berikut: Wirausaha Mandiri Sekolah (WMS), Pencarian Dana Hibah Langsung (DHL) dan Kerjasama Imbal Balik (KIB) dengan pihak DUDI;
- 3) Kepala sekolah dalam kepemimpinan dan manajerialnya, berupaya untuk melengkapi fasilitas pendidikan yang menunjang peningkatan prestasi kerja guru dan mutu proses pembelajaran;
- 4) Kepala sekolah dalam kepemimpinan dan manajerialnya, mengalokasikan anggaran untuk akomodasi kegiatan penunjang peningkatan prestasi kerja guru dan mutu proses pembelajaran yang bersumber dari produktivitas keuangan mandiri.
- 5) Kepala sekolah dalam manajerialnya, menyusun dan melaksanakan program kegiatan khusus tentang pelatihan kerja guru melalui MGMP Sekolah, Kegiatan workshop kerja guru, kegiatan IHT dan mendukung berbagai kegiatan dan

- pengembangan prestasi kerja guru, baik dilingkungan internal sekolah ataupun yang diselenggarakan oleh pihak tertentu;
- 6) Kepala sekolah, kepemimpinan dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan keahlian tertentu sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah melalui kerjasama dengan pihak eksternal;
 - 7) Kepala sekolah bekerjasama dengan pengawas pembina dan komites sekolah, berupaya secara konsisten dan kontinyu minimal 1 kali dalam setiap semester, untuk memberikan arahan dan kerjasama dengan pihak masyarakat dan orang tua/wali dalam membangun motivasi belajar dan wirausaha.

Tujuh langkah solusi tersebut, sudah dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama tim khusus yang dibentuk kepala sekolah dan wakasek 1 urusan tertentu, melalui beberapa langkah berikut:

- 1) Musyawarah identifikasi kebutuhan peningkatan mutu sekolah, peningkatan prestasi guru dan mutu lulusan;
- 2) Penyusunan rencana program kegiatan peningkatan prestasi kerja guru;
- 3) Rapat kerja revitalisasi Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Anggaran Kerja Sekolah (RAKS), yang disesuaikan dengan Rencana Strategi (Rentra) Sekolah;
- 4) Pembentukan beberapa TIM Kerja, dan penyusunan rencana kerja setiap TIM kerja;
- 5) Pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi ketercapaian serta tindaklanjut pengembangan yang berkelanjutan.

Kelima langkah tersebut diatas, dipandang cukup pragmatis dan berharap besar semua unsur disekolah untuk dapat berhasil sebagaimana harapan. Adapun validasi

dan kredibilitas data informasi sebagaimana dideskripsikan diatas, peneliti sudah mengklarifikasi, mengkonfirmasi informasi data tersebut dengan seluruh komponen sekolah, baik guru-guru, staf administrasi sekolah, komite dan pengawas sekolah, dan secara keseluruhan pihak sumber informasi / responden, menyatakan kebenarannya.

4.1.1. Deskripsi Data Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Untuk pengkajian data kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dalam penelitian ini, sesuai dengan desain unit kajian penelitian dan daya dukung kajian teoritis, maka dikaji dengan 5 unsur sub unit kajian berikut : (1) Kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran; (2) Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru dan staf untuk mengeksplorasi metode baru dalam pengajaran; (3) Menyediakan akses ke pelatihan, seminar, dan workshop yang berfokus pada pengembangan keterampilan baru; (4) Melalui stimulasi intelektual, kepala sekolah berperan sebagai mentor yang membimbing guru dalam menerapkan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah secara kreatif; dan (5) Stimulasi intelektual juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis guru dan siswa, sehingga mereka lebih mampu menghadapi tantangan Pendidikan.

Dengan tujuan kesamaan persepsi tentang stimulus intelektual dalam implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan prestasi sekolah, dalam penelitian ini, pernyataan kepala sekolah tentang konsep stimulus intelektual, dalam wawancaranya dengan peneliti mengungkapkan bahwa:

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk mendorong kreativitas, rasa ingin tahu, dan pemikiran kritis. Stimulasi intelektual dapat membantu kepala sekolah merangsang inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Selanjutnya terkait dengan langkah-langkah dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, berdasarkan reduksi data hasil beberapa kali wawancara, diungkapkan bahwa:

Cara kepala sekolah menerapkan stimulasi intelektua : (1) Menumbuhkan ide-ide baru; (2) Memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan; (3) Memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru; (4) Mengikutsertakan guru dan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, in-service training atau yang lainnya; (5) Mengadakan acara untuk menghibur semua warga sekolah baik seperti study tour atau pun kegiatan workshop; (6) Bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya; dan (7) Memberikan kesempatan belajar, mendelega-sikan wewenang, mendengarkan dengan penuh perhatian, melatih dan memberikan umpan balik, serta memberdayakan bawahan

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Dalam wawancara lainnya, kepala sekolah melanjutkan pernyataannya, bahwa:

Stimulasi intelektual dapat membantu pemimpin mengatasi ketidakpastian dan kompleksitas, serta dapat bermanfaat bagi organisasi

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Selanjutnya:

Stimulasi intelektual adalah karakter pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah secara cermat dan rasional serta merangsang bawahannya untuk selalu kreatif dan inovatif.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Selanjutnya:

Selayaknya kepala sekolah memberikan peluang yang besar untuk meningkatkan kemampuan intelektual guru dan pegawainya. Peningkatan kemampuan intelektual guru dan pegawai memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan cara berfikir. Dan pada umumnya, guru dan pegawai yang telah melanjutkan pendidikan akan memiliki pola pikir yang lebih baik, sehingga lebih mudah memahami orang lain dan memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan-rekan kerja.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Selanjutnya:

Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan stimulasi intelektual adalah memberikan solusi yang kreatif dan mampu menerapkan pendekatan baru dalam melakukan suatu pekerjaan, menggali ide-ide baru, membangkitkan kreativitas, meningkatkan intelegensi dan memberikan arahan.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Selanjutnya:

Strategi stimulasi intelektual bagi kepemimpinan: (1). Pemimpin memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa datang; (2) Pemimpin mengajak komponen organisasi untuk berimajinasi dan bermimpi yang diarahkan untuk penataan misi organisasi pendidikan di masa depan yang ketat dengan kompetensi; (3). pendidikan untuk mengantualisasikan diri mereka misalnya dengan mengajak komponen organisasi pendidikan untuk memecahkan permasalahan dari perspektif baru lebih komprehensif dan luas sehingga dapat menimbulkan budaya musyawarah dan kerjasama.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan KS.

Pernyataan-pernyataan kepala sekolah diatas, didukung oleh pengawas sekolah, terkait konsepsi pentingnya stimulus intelektual dalam kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil reduksi data beberapa kali wawancara peneliti dengan pengawas pembina sekolah, dinyatakan bahwa:

Stimulasi Intelektual dianggap sebagai komponen inti dari Model Kepemimpinan Transformasional, yang dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang populer dan efektif. Model tersebut menekankan pentingnya pemimpin merangsang pengikutnya secara intelektual dan memberdayakan mereka untuk berkontribusi dengan inovasi, kreativitas, dan kolaborasi mereka. Di antara keempat komponen inti model tersebut,

stimulasi intelektual memainkan peran penting dan berkontribusi langsung pada peningkatan keterampilan pengikut dan mengubah sikap dan pola pikir; membina pengikut yang mengambil tanggung jawab individu dan kepemimpinan diri dan dengan demikian membuka jalan bagi munculnya generasi pemimpin baru.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan PS.

Pernyataan pengawas sekolah tersebut, diatas diperkuat lagi oleh pandangan komite sekolah, tentang stimulus intelektual yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua komite sekolah, menyampaikan bahwa:

Sebenarnya ada beberapa cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk merangsang pengikutnya secara intelektual. Pemimpin dapat memfasilitasi budaya organisasi di mana karyawan dapat mengajukan pertanyaan, mengusulkan ide inovatif, dan memberikan umpan balik secara bebas tanpa rasa takut dan batasan. Pemimpin juga dapat memfasilitasi diskusi antarpribadi dan antarkelompok di mana karyawan tidak hanya dapat meningkatkan keterampilan komunikasi mereka tetapi juga menguasai pemecahan masalah dan berpikir kritis.

Sumber: *fieldnote* hasil wawancara peneliti dengan Ks.

Berdasarkan analisa terhadap reduksi data hasil wawancara, didukung hasil dokumentasi dan beberapa kali observasi kelapangan, tentang stimulus intelektual kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasioal, sebagaimana dideskripsikan diatas, maka hasil analisis kajian reuksi data yang sudah beberapa kali dilakukan trangulasi maka ditemukan beberapa hal penting, terkait stimulus intelektual dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, terutama dalam meningkatkan prestasi sekolah. Dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah khususnya yang terkait dengan stimulasi intelektual menuju pada sekolah yang berprestai, beberapa temuan karakteristiknya, diantaranya: (1) Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan; (2) Menyelaras-kan tujuan individu dan organisasi; (3) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi; (4) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat; (5) Menggunakan simbol-simbol; (6) Menampilkan visi

yang menggairahkan; (7) Menantang karyawan dengan standar yang tinggi; (8) Berbicara optimis dan antusias; (9) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan; (10) Memberikan makna pada apa yang dilakukan; (11) Menjadi role model bagi karyawan; (12) Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar; (13) Menggunakan metafora; dan (14) Menjadi mentor.

Upaya ahir yang dilakukan peneliti, yakni peningkatan validasi, reliabilitas dan kredibilitas data, maka selanjutnya dilakukan konfirmasi kepada pihak informasn pendukung, yang terdiri dari 7 orang guru, 1 orang pegawai, 3 orang pengurus komite sekolah, dan 2 orang staf tata usaha sekolah. Dimana hasil konfirmabilitas yang diperoleh dideskripsikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7.
Konfirmabilitas Temuan Data Stimulus Intelektual dalam Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

No	Objek Konfirmasi	Pernyataan Informan Sekunder			
		7 –GR	1-PS	3-Ks	2-TU
1	Menginspirasi karyawan	3-SB; 4-B	B	2-SB; 1-B	2-BS
2	Menyelaras-kan tujuan individu dan organisasi	2-SB; 4-B; 1-CB	SB	2-SB; 1-B	2-B
3	Responsif terhadap ancaman dan persoalan	3-SB; 3-B; 1-CB	SB	1-SB; 2-B	2-B
4	Membangkitkan semangat	3-SB; 4-B	CB	2-SB; 1-B	2-B
5	Menggunakan simbol-simbol	2-SB; 5-B	B	1-SB; 2-B	2-B
6	Membangun visi yang jelas	3-SB; 4-B	SB	1-SB; 2-B	2-B
7	Optimis dan antusia	3-SB; 4-B	B	1-SB; 2-B	2-B
8	Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan	2-SB; 3-B; 2CB	B	2-SB; 1-B	2-B
9	Memberikan makna pada apa yang dilakukan	3-SB; 4-B	B	2-SB; 1-B	1-B.1-CB
10	Memberikan makna pada apa yang dilakukan	3-SB; 3-B; 1CB	B	1-SB; 2-B	2-B
11	Menjadi role model bagi SDM	3-SB; 4-B	B	1-SB; 2-B	2-B

No	Objek Konfirmasi	Pernyataan Informan Sekunder			
		7 –GR	1-PS	3-Ks	2-TU
12	Menciptakan budaya mutu dan budaya kerja	2-SB; 5-B	B	2-SB; 1-B	2-B
13	Menggunakan metafora	3-SB; 4-B	SB	1-SB; 2-B	2-B
14	Menjadi mentor dan inovator	3-SB; 4-B	B	1-SB; 2-B	1-B.1-CB

Keterangan: SB sangat baik; B=baik; CB=cukup baik; KB=kurang baik; GR=Guru; PS=Pengawas Sekolah; Ks=Komite sekolah; TU-Staf Tata Usaha

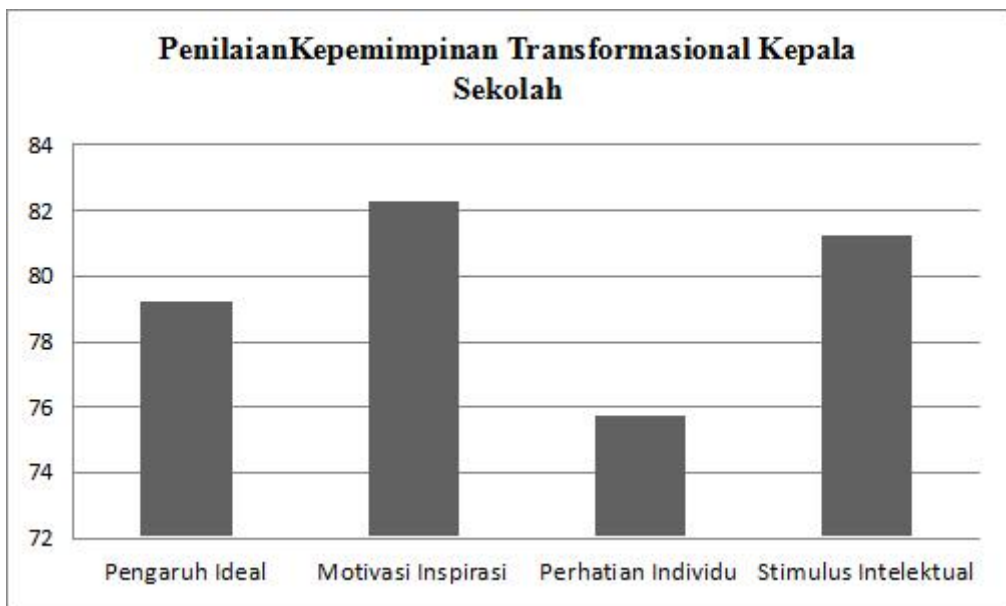
Berdasarkan data pada tabel diatas, tentang kemampuan dan kekuatan stimulus intelektual kepemimpinan kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional terutama yang diorientasikan pada peningkatan mutu dan prestasi sekolah, maka dapat dinyatakan bahwa: (1) Sebagian besar guru menyatakan baik; (2) Pengawas pembina sekolah, menyatakan baik; (3) sebagian besar pengurus komite sekolah menyatakan baik; dan (4) sebagian besar staf tata usaha sekolah, menyatakan baik. Dengan demikian secara kualitatif, pandangan informasn pendukung dalam penelitian ini, memandang kepemimpinan transfor-masional kepala sekolah melalui stimulus intelektual kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah, secara keseluruhan dikategorikan baik.

Selain hal tersebut diatas, kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pangandaran, memperkuat data secara umum tentang stimulus intelektual kepemimpinan kepala sekolah, yakni: sesungguhnya para pemimpin dapat memberikan dukungan bagi karyawan untuk mengejar program pendidikan lanjutan/tinggi dan memberikan kesempatan belajar berkelanjutan dan seumur hidup. Para pemimpin juga dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam memperoleh keanggotaan dalam asosiasi profesional. Meskipun tidak umum dilakukan, para pemimpin juga dapat mempertimbangkan untuk memberikan

karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi budaya yang berbeda melalui penyelenggaraan kegiatan yang dapat mempromosikan keberagaman dan inklusi. Kegiatan ini dapat mencakup berbagai program seperti makan siang keberagaman, perpustakaan manusia, dan kegiatan rekreasi.

Selanjutnya Kepala Disdikpora Kabupaten Pangandaran, menyatakan bahwa: Dalam lingkungan organisasi, para pemimpin dan pengikut harus hidup berdampingan dengan menjelaskan tujuan, pencapaian, dan perhatian mereka kepada kedua belah pihak. Kepemimpinan harus mendorong batasan wewenang untuk memfasilitasi kolaborasi, guna menemukan solusi yang terus-menerus untuk berbagai masalah kontemporer. Dunia pascapandemi membutuhkan para pemimpin yang dapat meningkatkan keterampilan dan mengubah pola pikir serta sikap para pengikutnya untuk bertanggung jawab dan memimpin diri sendiri. Stimulasi Intelektual dengan demikian telah menjadi kebutuhan abad ke-21 dan segera, stimulasi intelektual akan menjadi parameter yang tak terelakkan dari kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, para pemimpin saat ini dan calon pemimpin harus mempertimbangkan pendekatan terbaik untuk stimulasi intelektual dan bagaimana mereka dalam kapasitas mereka dapat membantu tidak hanya mengubah para pengikut; tetapi juga organisasi, masyarakat, dan dunia.

Berdasarkan analisa data dokumentasi hasil penilaian pengawas pembina tingkat kabupaten, tentang penilaian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan prestasi sekolah, digambarkan pada grafik dibawah ini:



Sumber: Dokumentasi Sekolah: Hasil Penilaian Pengawas Sekolah

Gambar 4.1. Hasil Penilaian Pengawas Sekolah tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gambaran pada grafik diatas, bukan merupakan kajian ahir dari telaahan akan kepemimpinan trasformasional kepala sekolah. Terlebih dalam penelitian ini, tetapi merupakan suatu gambaran empiric terkait dengan kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan prestasi sekolah. Terdapat hal yang penting dari gambaran data grafik diatas, dimana kemampuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah belum optimal, hal ini menunjukkan dimana kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan trasformasional, masih dihadapkan dengan masalah, hambatan, dan kendala. Selain itu pula merupakan suatu tantangan seluruh unsur yang terkait untuk melakukanproses peningkatan, pengembangan dan jika perlu melakukan perbaikan melalui program inovasi kepemimpinan.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan deskripsi data hasil peneitian, pada 4 fokus jenis penelitian diatas, maka selanjutnya peneliti merasa perlu untuk melakukan proses pembahasan

hasil penelitian, yakni pada fokus pembahasan berikut : (1) Pembahasan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam meningkatkan prestasi sekolah; (2) Pembahasan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah; (3) Pembahasan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah; dan (4) Pembahasan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah.

4.2.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Pengaruh Ideal (*idealized influence*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dan pemimpin perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang prima demi organisasi yang dipimpinnya (Sutisna, 1998:68). Untuk itu, seorang kepala sekolah perlu memiliki model kepemimpinan yang dinamakan kepemimpinan pendidikan yang memiliki berbagai perspektif, yakni: (1) adanya visi dan simbol, (2) management by walking about, (3) for the kids (dekat dengan pelanggan), (4) adanya otonomi dan inovasi, (5) membangun rasa kekeluargaan dalam komunitas, dan (6) adanya keinginan yang kuat, intensitas dan antusiasme (Peters dan Austin, 1993:116).

Era desentralisasi adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan

keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaharunya sesuai dengan tuntutan stakeholders. Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner. Ketiga kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan (Komariah, 2005 : 75).

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang hadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminology motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran ada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Berdasarkan teori Bernard Morris Bass. Bahwa terdapat 4 kemampuan utama dalam kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan pada jenis organisasi apapun, yakni : (1) *idealized influence*; (2) *inspirational motivation*;; (3) *individualized consideration*; and (4) *intellectual stimulation*. Begitu pula dalam kepemimpinan pendidikan.

Komponen merupakan kapling-kapling yang saling melengkapi. Apabila tidak terpenuhi, akan dianggap gagal apapun itu. Dengan itu komponen harus lengkap apabila ingin meraih hasil yang diinginkan. Pada pemimpin transformasional ada empat komponen yang harus ada, yaitu: (Shalahuddin: 2015):

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal) Pemimpin yang ulet, tekun, dan cerdas. Dan mampu menunjukkan visi dan misi, serta mencontohkan moral yang baik. Sehingga menumbuhkan simpati dan empati bawahan terhadap pemimpin. Sosok yang ideal yang dapat mencontohkan dan dapat ditiru.
2. *Intellectual simulation* (simulasi intelektual). Seiring perkembangan zaman, pemimpin akan dihadapkan dengan masalah-masalah yang baru. Pemimpin disini dituntut inovasi-inovasinya, pada poin ini pemimpin harus menggunakan pengetahuan untuk memunculkan inovasi.
3. *Individual consideration* (pertimbangan individual) Pemimpin transformasional mempertimbangkan apa saja yang dibutuhkan bawahannya. Disini pemimpin berlaku sebagai mentor atau pelatih, penerapan seperti ini akan mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahannya.
4. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi) Pemimpin yang mempunyai standar yang di atas rata-rata dan dapat mengarahkan atau men-goal kan bawahan agar dapat mencapai rata-rata tersebut. Dan sebelum mencapai pada tingkat itu, pemimpin memotivasi agar dapat konsisten dalam proses pencapaian tersebut (Bakhtiar 2019).

Berdasarkan hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek pengaruh ideal (*idealized influence*), kepemimpinan transformasional pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang

Kabupaten Pangandaran, memiliki kelebihan sebagai berikut: (1) Menerapkan 7 jenis strategi yang konsisten dilakukan; (2) Menyadari bahwa pemimpin adalah pusat agen perubahan, inspirasi dan agen pembentukan; (3) Menerapkan pendekatan sistem kepemimpinan pendidikan yang efektif; (4) Berpedoman pada 6 indikator keberhasilan kepemimpinan pendidikan; (5) Bersikap sebagai individu teladan (*to do the right things*); (6) Memiliki 7 prinsip kepemimpinan yang motivator; dan (7) Berfokus pada tujuan, dan membangun keberhasilan atas kebersamaan.

Diperlukan kepala sekolah yang berorientasi mutu. Kepemimpinan demikian berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilannya dari keberhasilan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi; (2) Tanggungjawab berbagi; (3) Perbaikan mutu berkelanjutan; (4) Peran guru dan staf; (5) Visi mengarahkan orang pada tujuan yang akan diikuti; (6) Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul (Sukmadinata: 2006:15). Pemimpin yang demikian adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

Idealized influence dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk membangkitkan rasa hormat, kebanggaan, dan kepercayaan dari para pengikutnya, sehingga pemimpin menjadi panutan dan suri tauladan. Pemimpin dengan *idealized influence* mampu mengkomunikasikan visi dan misi secara efektif, serta memiliki nilai-nilai yang dipegang teguh dan diaktualisasikan dalam setiap tindakan.

Kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan pengaruh idealnya adalah dengan meningkatkan kharisma melalui pemberian teladan, menunjukkan kewibawaan, memiliki keyakinan diri yang kuat, bertanggung jawab, loyalitas, pekerja keras, konsisten dan komitmen, mampu menunjukkan ide-ide besar, membangkitkan kepercayaan. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:154) bahwa *idealized influence* charisma (pengaruh ideal) adalah perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, dalam hal pengaruh ideal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi suri teladan bagi para komponen organisasi pendidikan.

Pemimpin bergaya transformasional, berkemampuan mengubah perilaku kepemimpinannya yang tradisional dan kurang responsif terhadap pembaharuan menjadi pemimpin yang berkesanggupan mentransformasi jalannya roda organisasi, sesuai dengan perannya sebagai penunjuk arah, tujuan dimasa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokesman*), dan sebagai pembina

(*coach*), di dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan penting untuk diformulasikan.

Bass (1985) dan Sillin (1994:421), kepemimpinan transformasional terdiri dari tiga komponen: (1) kharisma; (2) kepekaan intelektual; dan (3) stimulasi intelektual. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen staf (Hunt 1991) mengkomunikasikan suatu visi dan implementasinya (Dunphy 1990) memberikan kepuasan dalam bekerja dan mengembangkan fokus yang berorientasi pada klien.

Konsep itu, dapat disimpulkan adanya penokohan seorang pemimpin dengan menggunakan elemen kharisma, mampu memberikan ilham, loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan, kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat. Pemimpin yang memiliki ciri, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin karismatis dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya. Dengan demikian, menjadi sangat kuat diyakini bahwa kepemimpinan jenis ini memang diperlukan dalam era paska modernisasi.

4.2.2 Pembahasan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi inspirasinya adalah melalui pemberian motivasi dan inspirasi kepada warga sekolah, melakukan komunikasi dengan jelas, menampilkan optimisme, meningkatkan kreativitas dan membangkitkan semangat kerja tim.

Sebagai mana yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:165-167) yang kesimpulannya bahwa pemimpin transformasional dalam memberikan motivasi inspirasinya dengan: (a). Kepala sekolah menginspirasi kemungkinankemungkinan yang bisa diraih dengan menunjukkan potensi yang selamaini tidak dirasakan oleh komponen organisasi; (b). Kepala sekolah dituntut mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat atau bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap komponen pendidikan. Katakata yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi; (c). Kepala sekolah memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan komponen organisasi pendidikan, sebab penggunaan simbol ini amat efektif untuk mengubah perilaku, misalnya dalam menampilkan visi yang menggairahkan bagi komponen organisasi mereka sehingga mereka merasa tertantang untuk mewujudkan visi tersebut.

Pemimpin transformasional ada empat komponen yang harus ada, yaitu : (Shalahuddin, 2015): *Intellectual simulation* (simulasi intelektual). Seiring perkembangan zaman, pemimpin akan dihadapkan dengan masalah-masalah yang baru. Pemimpin disini dituntut inovasi-inovasinya, pada poin ini pemimpin harus menggunakan pengetahuan untuk memunculkan inovasi. Menurut Al Kadri (1999) bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan dimana kepala sekolah mampu melakukan perubahan dalam diri individu untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, pemberian stimulasi intelektual, motivasi, dan perhatian pada individu. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu memberikan dampak baik terhadap manajemen dan pengelolaan sekolah. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat

mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Berdasarkan hasil tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, diperoleh 7 aspek yang memiliki kekuatan pada kepemimpinan kepala SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, yang diantaranya: (1) menentukan tujuan yang jelas; (2) berikan dukungan dan pengakuan; (3) berkomunikasi dengan efektif; (4) menyediakan kesempatan pengembangan; (5) jadilah panutan yang positif; (6) memfasilitasi kolaborasi; dan (7) berikan ruang untuk kreativitas. Untuk peningkatan validitas dan reliabilitas data, peneliti melakukan triangulasi dan konfirmabilitas kepada seluruh informan sekunder, terhadap kriteria kepemimpinan kepala sekolah motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dalam meningkatkan prestasi sekolah.

Robbins & Judge (2013), menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah perilaku yang memberikan inspirasi kepada bawahannya dalam mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta memberikan dampak yang baik kepada bawahannya. Dalam kaitan ini, (Gunawan & Surya, 2015), menambahkan kepemimpinan transformasional menjadi suatu pembentukan ide dan gagasan baru yang dikomunikasikan kepada bawahannya melalui penyampaian yang karismatik, diarahkan kepada komitmen organisasi para karyawannya.

Kemajuan atau kegagalan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada kualitas seorang pemimpin (Pawar, 2013). Sementara Juhro (2020) menyatakan dalam perspektif kepemimpinan, perubahan yang dilakukan menjadi indikator visi seorang pemimpin yang direalisasikan dalam bentuk aksi yang nyata (Juhro, 2020). Sanjaya (2016) mengungkapkan elemen strategi dalam menetapkan tujuan organisasi dengan melakukan transformasi kepemimpinan. Penelitian Ahmad et al., (2020) menginformasikan bahwa salah satu bentuk keberhasilan kepemimpinan transformasional adalah apabila dapat menjadi panutan, mendapatkan rasa hormat dan dihargai oleh bawahan, terciptanya rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja yang baik dan mendukung perkembangan dan kemajuan individu dalam perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh temuan penelitian Qori et al., (2013) bahwa pemimpin dapat dikatakan transformasional jika dapat melakukan perubahan tidak hanya untuk menyelesaikan permasalahan organisasi tetapi juga mampu mentransformasikan nilai-nilai yang ia miliki kepada bawahannya sehingga selaras dengan apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Menurut Robbins & Judge (2013) ada empat karakteristik kepemimpinan transformasional. Keempat karakteristik tersebut adalah (1) idealized influence, (2) inspirational motivation (3) intellectual stimulation (4) individualized consideration. Karakteristik kedua adalah inspirational motivation, berupa upaya penyampaian visi agar dapat direalisasikan dengan baik yang disertai dengan perilaku yang dapat diteladani bawahan. Robbins & Judge (2013) menambahkan inspirational motivation merupakan cara mengkomunikasikan harapan dengan fokus pada pembentukan visi dan pencapaian tujuan, dukungan dan komitmen serta antusiasme berbagai elemen dalam organisasi dalam mencapai visi tersebut (Nusair et al., 2012).

Hal ini dipertegas Jambawo (2018) bahwa *inspirational motivation* didukung keahlian berkomunikasi, trampil menjelaskan visi serta dapat meyakinkan bawahan sehingga mampu dalam menampilkan bentuk masa depan yang menarik.

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Inovasi pada kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan pada era sekarang. Adanya sosok pemimpin yang bisa mengerti bawahan adalah hal yang sangat diharapkan. Dengan itu akan tercipta suatu manajemen yang selaras dan sesuai dengan visi dan misi. Dengan pemimpin yang bisa menciptakan visi menjadi aksi, dan sosok pemimpin yang imajiner juga diharapkan lahir dengan gaya transformasional. Pada gaya transformasional akan terbuka antara pemimpin dan bawahan, sehingga kritik dan saran akan terdengar langsung oleh pemimpin. Dengan kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan dapat memajukan suatu peradaban dengan cara yang unik.

Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, berbeda dengan yang lain. Terdiri dari beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional yaitu : (a) Pandai mengungkapkan rasa Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang (Senny, Wijayaningsih, and Kurniawan 2018). Agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya; (b) Kemampuan membangun semangat Pemimpin harus

mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya juga. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya; (c) Inovasi Salah satu terobosan ide adalah inovasi dari sang pemimpin. Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrem, dan berusaha secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman; (d) Saling tolong menolong Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional adalah saling menolong, dan saling menutupi kekurangan. (Lesilolo 2013); (e) Terbuka Sikap terbuka harus dimiliki oleh pemimpin pada gaya ini. Karena pemimpin berkomunikasi oleh bawahan secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada.

4.2.3 Pembahasan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Perhatian Individu (*Individualized Consideration*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan stimulasi intelektual adalah memberikan solusi yang kreatif dan mampu menerapkan pendekatan baru dalam melakukan suatu pekerjaan, menggali ideide baru, membangkitkan kreativitas, meningkatkan intelegensi dan memberikan arahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:171-176) bahwa kepemimpinan transforma-sional dalam hal melakukan

stimulasi intelektual adalah dengan: (a). Pemimpin memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa dating; (b). Pemimpin mengajak komponen organisasi untuk berimajinasi dan bermimpi yang diarahkan untuk penataan misi organisasi pendidikan di masa depan yang ketat dengan kompetensi; (c). pendidikan untuk mengantualisasikan diri mereka misalnya dengan mengajak komponen organisasi pendidikan untuk memecahkan permasalahan dari perspektif baru lebih komprehensif dan luas sehingga dapat menimbulkan budaya musyawarah dan kerjasama.

Berdasarkan hasil penelitian ini, khususnya pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran. Dari sejumlah data dan analisa diatas, terkait dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam memberikan motivasi inspirasi dalam kepemimpinannya hingga terwujudnya peningkatan prestasi sekolah, diantaranya adalah: (1) perhatian khusus pada aspek kebutuhan personal sasaran kepemimpinan; (2) menanggapi hambatan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi personal dan organisasi; (3) memberikan pembinaan, pembimbingan dan pengarahan melalui sistem komunikasi yang efesien dan efektif; (4) membanbun motivasi instriksik dan ekstrinsik yang jelas; (5) responsive terhaap berbagai permasalahan; (6) membangun stimulus motivasi dalam optimalisasi kemampuan kerja dan produktivitas hasil kerja; (7) membangun dampak kepemimpinan terhadap prestasi sekolah.

Ditemukan selanjutnya terdapat hambatan yang dihadapi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, yang dikaji

dengan unit kajian berikut: (1) hambatan internal diri kepala sekolah; dan (2) Hambatan eksternal diri kepala sekolah. Kajian tentang hambatan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, secara keseluruhan pula merupakan hambatan dalam sistem tata kelola atau manajerial keseluruhan komponen manajerial sekolah, karena menurut kepala sekolah, untuk membangun prestasi kerja sekolah, optimalisasi keseluruhan komponen manajerial akan berpengaruh terhadap prestasi sekolah. Jadi menurut kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, untuk implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditinjau dari aspek perhatian individu (*individualized consideration*) dalam meningkatkan prestasi sekolah, dibutuhkan perhatian terhadap hambatan, ancaman dan tantangan yang terjadi.

Pemimpin harus meningkatkan kepekaan mereka masing-masing dalam situasi ini. Setiap individu memiliki serangkaian tantangan pribadi yang unik untuk dikelola, selain menyelesaikan pekerjaan. Sementara situasinya tetap tidak menentu dan jadwal untuk kembali bekerja masih belum jelas untuk banyak jenis bisnis, para pemimpin harus menyadari protokol keselamatan serta preferensi pribadi tenaga kerja mereka. Baik pengusaha maupun karyawan sama-sama menavigasi periode yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah. Akronim VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) tepat untuk menggambarkan masa sekarang. Dengan begitu banyak faktor di luar kendali pemimpin, satu hal yang tetap konstan selama masa krisis: Individu mencari kepemimpinan mereka untuk mendapatkan kepastian, keteguhan, kasih sayang, dan pengertian. Tidak peduli seberapa besar

perusahaan Anda, Anda dapat memilih untuk mengadopsi pendekatan yang penuh perhatian dan bijaksana sebagai prioritas utama.

Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

Kepemimpinan transformasional menurut Bass diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: 1) membuat mereka menyadari pentingnya hasilhasil tugas (*task outcomes*); 2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi atau tim; dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Komponen-komponen kepemimpinan transformasional meliputi: *Idealized Influence (II)*, *Inspirational Motivation (IM)*, *Intellectual Stimulation (IS)*, dan *Individualized Consideration (IC)*. Sedangkan efektivitas (kinerja) kepemimpinan transformasional meliputi beberapa hal, yaitu: Peningkatan Kreativitas, Mengatasi Stres/Krisis, Implementasi Perubahan, dan Pengembangan Pemimpin.

Sementara itu, teori kepemimpinan tidak terlepas dari kritik dan kelemahan, di antaranya: (1) kepemimpinan transformasional bersifat elitis dan antidemokratis, dan terlalu banyak penekanan pada aspek kepemimpinan 'heroik'; (2) gagasan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk disalahgunakan; (3) kepemimpinan transformasional merupakan ciri kepribadian atau kecenderungan pribadi yang mungkin sulit diubah, daripada perilaku yang dapat dilatih dan dikembangkan; (4) kurangnya kejelasan konseptual mengenai berbagai dimensi kepemimpinan transformasional; dan (5) kurangnya spesifikasi tentang bagaimana pemimpin transformasional mempengaruhi pengikut mereka dan pada kondisi mana kepemimpinan transformasional muncul dan efektif. Teori kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Bernard M. Bass sampai dengan saat ini masih dikembangkan dalam lembaga pendidikan –termasuk pendidikan Islam. Komponen kepemimpinan transformasional (4I) menjadi panduan bagaimana seorang pemimpin harus bersikap dan berbuat kepada bawahannya sekaligus menjadi karakteristik dari seorang pemimpin transformatif. Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass melalui 4I-nya ketika mampu diaplikasikan dengan baik pada sebuah lembaga pendidikan Islam, akan mampu meningkatkan mutu pendidikan serta menjadikan sekolah/madrasah yang efektif.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membawa perubahan positif dan signifikan dalam organisasi. Dengan membangun tim yang solid dan inovatif, pemimpin transformasional dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan. Komponen utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual menjadi fondasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Individualized consideration adalah salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu perhatian khusus yang diberikan pemimpin kepada kebutuhan individu bawahannya. Pemimpin transformasional yang menerapkan individualized consideration mampu memahami perbedaan individual bawahannya. Ciri-ciri pemimpin transformasional yang menerapkan *individualized consideration*: (1) Mendengarkan masukan bawahan dengan penuh perhatian; (2) Memahami kebutuhan bawahan akan pengembangan karier; (3) Menjaga jalur komunikasi tetap terbuka; (4) Memberikan dukungan atau apresiasi terhadap prestasi dan pertumbuhan bawahan; (5) Memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing individu; (6) Bertindak sebagai mentor atau pelatih.

4.2.4 Pembahasan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Ditinjau dari Aspek Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian ini, khususnya di khususnya pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah khususnya yang terkait dengan stimulasi intelektual menuju pada sekolah yang berprestasi, beberapa temuan karakteristiknya, diantaranya: (1) Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan; (2) Menyelaras-kan tujuan individu dan organisasi; (3) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi; (4) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat; (5) Menggunakan simbol-simbol; (6) Menampilkan visi yang menggairahkan; (7) Menantang karyawan dengan standar yang tinggi; (8) Berbicara optimis dan antusias;

(9) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan; (10) Memberikan makna pada apa yang dilakukan; (11) Menjadi role model bagi karyawan; (12) Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar; (13) Menggunakan metafora; dan (14) Menjadi mentor.

Kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan perhatian individual adalah memberikan kesempatan belajar, mendelegasikan wewenang, mendengarkan dengan penuh perhatian, melatih dan memberikan umpan balik, serta memberdayakan bawahan. Menurut Luthans (2006, hlm. 686) terdapat tujuh sikap dari seorang kepala sekolah yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1). Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan); (2). memiliki sifat pemberani; (3). mempercayai orang lain; (4). bertindak, atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau atas dasar kepentingan individu, atau dasar kepentingan dan desakan kroninya; (5). meningkatkan kemampuan secara terusmenerus; (6). memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu; (7). memiliki visi ke depan atau visioner.

Pada kajian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam kajian ini, ditemukan beberapa fenomena berikut:

1. Kepala sekolah masih belum dapat menjadikan dirinya sebagai panutan atau teladan yang baik bagi warga sekolahnya dimana kepala sekolah masih datang terlambat ke sekolah sehingga kurang dapat menunjukkan kewibawaannya sebagai seorang kepala sekolah;

2. Kepala sekolah belum optimal dalam melakukan tanggung jawabnya misalnya dalam pelaksanaan supervisi akademik, kepala sekolah masih hanya sekedar melihat dari luar kelas;
3. Kepala sekolah belum maksimal dalam pemberian motivasi kepada para guru, baik motivasi yang berupa material maupun motivasi yang immaterial;
4. Kepala sekolah masih belum optimal dalam memberikan perhatian kepada warga sekolahnya. Hal ini terlihat dari masih kurangnya kepedulian kepala sekolah terhadap guru dimana masih minimnya teguran yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang indiscipliner;
5. Kepala sekolah masih belum optimal dalam mendengarkan keluhan guru, misalnya keluhan tentang sarana pembelajaran yang belum lengkap;
6. Kepala sekolah belum memberdayakan guru dengan sebaik mungkin terbukti dengan minimnya keterlibatan guru dalam mengambil keputusan dan kurangnya partisipasi guru dalam memberikan ide dan saran.;
7. Kepala sekolah belum mampu untuk membangkitkan kreativitas guru;
8. Masih minimnya bimbingan dan latihan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru-guru;
9. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah cenderung menggunakan instruksi atau perintah.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu unit kerja untuk mempengaruhi perilaku bawahnya. Kepemimpinan adalah *“the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other”* (Good 1973). Pengaruh model kepemimpinan terhadap bawahan ini seperti yang dinyatakan Bass (1999:21) adalah memberikan inspirasi

pengikutnya untuk mengarahkan kepentingan pribadi bagi kebaikan organisasi, mengakui nilai dan filosofi, dan memikirkan masalah dengan cara baru. Pernyataan ini merupakan model kepemimpinan transformasional dikembangkan dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional. Kepemimpinan ini yang dinilai paling tepat terhadap gaya kepemimpinan yang paling efektif. Sejalan itu, Tjiptono (2006) mengatakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi.

Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin dan karyawan saling meningkatkan integritas dan motivasi kerja. Pemimpin transformasional melakukan pendekatan kepada bawahannya melalui pembentukan nilai moral dan idealisme yang tinggi, seperti kemerdekaan, kesetaraan, kemanusiaan dan kedamaian, tidak hanya didasarkan pada rasa takut, cemburu dan was-was. Melalui pendekatan teori kebutuhan maslow (1968), pemimpin transformasional menggalakan pencapaian tingkat kebutuhan yang lebih tinggi pada bawahan. Karyawan dimotivasi untuk mencapai kebutuhan hingga pada level aktualisasi diri, melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pada level di bawahnya.

Hasil penelitian yang dilakukan krishnan (2001), menyarankan bahwa kinerja superior hanya mampu dicapai melalui stimulasi dan motivasi karyawan menuju jenjang yang lebih tinggi melalui kepemimpinan transformasional. Kinerja superior hanya mungkin dicapai melalui transformasi values, attitudes dan motivasi dari awal hingga pada tahap puncak proses motivasi. Bahkan beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif-signifikan antara kepemimpinan

transformatif dengan keinginan karyawan untuk berbuat lebih baik, kepuasan terhadap pemimpin, peningkatan kinerja dan persepsi efektivitas kepemimpinan.

Terdapat enam perilaku utama kepemimpinan transformatif, yaitu: (1) memiliki visi yang jelas; (2) membangun model yang tepat; (3) membangun penerimaan tujuan kelompok; (4) ekspektasi kinerja yang tinggi; (5) dukungan individual; dan (6) adanya stimulasi intelektual. Namun, untuk membentuk pola perilaku kepemimpinan transformatif dan mengadaptasikannya ke dalam organisasi dipengaruhi beberapa faktor, antara lain: (1) lingkungan organisasi; (2) strategi; (3) teknologi; dan (4) format organisasi yang relatif menerima tipe suatu perilaku kepemimpinan.

Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat, sehingga sekolah melalui program yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi Baru. Wujud dari perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi perkembangan aspek-aspek pemerataan kesempatan, efisiensi, relevansi mutu pendidikan.

Kepala sekolah sebagai salah satu unsur sumber daya manusia administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidiknya dengan menambah pengetahuan terus menerus, pengetahuan dan sikap antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya

meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah, teknis maupun pengelolaan secara professional yang mendukung pembelajaran siswa sehingga dapat mencapai prestasi belajar dan mutu layanan yang berkualitas.

Kedudukan kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan, yang ditunjukkan oleh kualitas dan kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah yang dilaksanakan menjadi sangat penting, oleh karena itu laju perkembangan pendidikan yang ada pada setiap sekolah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai oleh kepala sekolah. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang disyaratkan dan mempunyai kinerja yang handal.

Kepala sekolah untuk perlu meningkatkan kinerja dalam pengelolaan sekolah ditegaskan oleh Lipham dan Trankin (dalam Permadi, 1998: 25) menyatakan bahwa : *“Principals must understand and develop skill in the implementation of change if scholl are to become more effective”* Pengertian tersebut dapat diartikan kepala sekolah harus memahami dan memper bangkan keterampilan dalam melaksanakan perubahan sehingga sekolah menjadi efektif. Kinerja kepala sekolah dapat diartikan sebagai Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang merupakan salah satu dari profesionalisme kepala sekolah dan kinerja kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional pada SD NEGERI 1 Maruyungsari Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran harus berdasarkan aspek-aspek *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *individualized consideration* telah diterapkan dengan baik dan menyeluruh. Hasil penerapan kepemimpinan transformasional telah menghasilkan dampak positif pada organisasi yang dibuktikan dengan; Pertama, tumbuhnya kepercayaan, penghormatan dan penghargaan sekaligus kekaguman dari bawahan. Kedua, peningkatan kinerja perusahaan sebagai dampak pemberian motivasi oleh pimpinan. Ketiga, transformasi setiap divisi dan bagian sebagai dampak dari *intellectual stimulation*. Keempat, meningkatnya partisipasi dalam pemecahan masalah perusahaan sebagai dampak peningkatan kepercayaan diri, komunikasi dua arah, persuasi dan diskusi secara terbuka pada organisasi Penelitian merekomendasikan penerapan kepemimpinan transformasional pada aspek *inspirational motivation* dilakukan secara cermat, terukur dan transparan, terkait dengan janji kenaikan jabatan. Hal ini karena cukup sensitif dan dapat menimbulkan konflik di masa yang akan datang.

Terdapat beberapa upaya yang dilakukan oleh pihak kepala sekolah atas dasar kualitas kepemimpinannya dalam membangun aspek mutu dan prestasi sekolah, yang diantaranya dimunculkannya 9 Aspek standar pelayanan minimal, Standar kelayakan SDM, Manajemen Sekolah, Kurikulum Kompetensi, Berbasis Memunculkan Sekolah Standar Nasional, Sekolah Standar Berbasis Internasional, dan aspek standar yang lainnya.

1. Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sebagai tindak lanjut dari proses otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan yang bermuara pada sistem desentralisasi sekolah.

2. Kurikulum Kompetensi

Kurikulum Kompetensi, adalah kurikulum yang berusaha untuk mengungkap kemampuan maksimal pada diri seseorang seutuhnya melalui proses pembelajaran.

3. Manajemen Sekolah Berbasis Masyarakat

Manajemen Sekolah Berbasis Masyarakat, adalah salah satu komponen dalam sistem Manajemen Berbasis Sekolah, dimana sekolah dan masyarakat harus mengambil posisi tanggungjawab akan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

4. Manajemen Sekolah Berbasis Partisipasisipasi, merupakan bagian dari manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga, dimana MBS menuntut partisipasi penuh dari keseluruhan stakeholder pendidikan. Partisipasi yang dimaksudkan adalah keikutsertaan semua pihakl, baik komponen internal sekolah atau eksternal sekolah, dimana penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak.

5. Manajemen Sekolah Berbasis Unggulan

Manajemen Sekolah Berbasis Unggulan, adalah salah satu pola manajemen sekolah yang dirintis langsung oleh pihak direktorat, dengan maksud untuk memberikan contoh dan pola khusus dalam proses peningkatan mutu pendidikan.

6. Manajemen Sekolah Berbasis Lingkungan

Manajemen Sekolah Berbasis Lingkuangan, merupakan sistem manajemen sekolah local, yang diberdayakan secara mandiri, dengan menggunakan pola

skalaprioritas akan kepentingan Lingkungan untuk dimanfaatkan sebagai asset fasilitas pendidikan peserta didik.

7. Manajemen Sekolah Berbasis Skill

Manajemen Sekolah Berbasis Skill, yakni lebih berorientasi pada proses peningkatan lulusan yang memiliki keterampilan khusus yang siap pakai atau menghasilkan lulusan yang siap digunakan oleh pihak *customers*, sebagai tenaga teknis dan pelaksana di lingkungan organisasi atau perusahaan.

8. Sekolah Standar Nasional

Sekolah Standar nasional, yakni penunjukan kepada beberapa sekolah di beberapa daerah, untuk membantu proses pendidikan yang sesuai dengan standar nasional dan memberikan contoh terhadap sekolah-sekolah lainnya.

9. Sekolah Standar Internasional

Sekolah Standar Internasional, yakni penunjukan kepada beberapa sekolah, untuk mengembangkan program sistem pendidikan formal, yang mengikuti pola dan standar internasional. Sehingga dapat menyadarkan sekolah lainnya, untuk membangun mutu pendidikan dengan memberdayakan kondisi dan kemampuan yang ada.

Pada hakekatnya, program kerja sekolah adalah bentuk perencanaan kerja yang disusun sedemikian rupa, yang diperuntukan sebagai pedoman dalam proses pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsi dan peranan organisasi. Program Kerja sekolah, jika ditinjau dari segi bentuknya, merupakan rentetan program yang ditulis secara sistematis dan berisikan berbagai hal yang harus dikerjakan oleh pihak sekolah.